



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
(MBA)**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**EL CORTE INGLÉS: PLAN DE  
INTERNACIONALIZACIÓN**

***El Corte Inglés: internationalization plan***

Autora: Tamara Blanco Fernández

Tutora: María Obeso Becerra

Julio 2019

## INDICE

<b>0. RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2. SOBRE EL GRUPO CORTE INGLÉS .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. BIOGRAFÍA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 ANÁLISIS PRIMARIO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1 Misión.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2 Visión .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.3 Objetivos empresariales .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.4 Análisis del campo de actividad.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.5 Responsabilidad Social Corporativa.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>15</b>
<b>3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 ELECCIÓN DEL DESTINO DE LA INVERSIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.1 Francia .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2 Latinoamérica: México .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.3 Emiratos Árabes Unidos .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.4 Matriz de selección de mercados.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA .....</b>	<b>34</b>
<b>4. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 CULTURA CORPORATIVA.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>38</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>41</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1</b> Cifras más significativas de El Corte Inglés SA.....	<b>15</b>
<b>Tabla 2.2</b> Perfil estratégico interno.....	<b>16</b>
<b>Tabla 3.1</b> Matriz de selección de mercados.....	<b>22</b>
<b>Tabla 3.2</b> Indicadores de crecimiento.....	<b>23</b>
<b>Tabla 3.3</b> Matriz de selección de mercados .....	<b>33</b>
<b>Tabla 3.4</b> Inmovilizado Intangible.....	<b>35</b>

**INDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 2.1</b> Modelo de Abell.....	<b>11</b>
<b>Gráfico 3.1</b> Tipos de filiales.....	<b>35</b>
<b>Gráfico 4.1</b> Tipos de estrategias de internacionalización.....	<b>36</b>

## 0. RESUMEN

En el siguiente documento, se procede a la elaboración de un plan de internacionalización para El Corte Inglés en su división de grandes almacenes, una empresa que cuenta con 75 años de experiencia en el mercado español y que ha logrado convertirse en un referente empresarial tanto a nivel nacional como a nivel europeo, pero que sin embargo apenas cuenta presencia internacional en su división de grandes almacenes.

A partir de la presentación de la compañía, se realiza un análisis primario, en el cual se exponen su misión, visión y objetivos empresariales. Posteriormente, se desarrolla su campo de actividad, es decir, a qué clientes van dirigidos sus productos, las necesidades que satisfacen y qué tecnologías utilizan para satisfacer esas necesidades. También se exponen los aspectos más relevantes de su política de responsabilidad social corporativa, distinguiendo entre área económico- funcional, área de calidad de vida y área de inversión o acción social. Posterior al análisis primario, se realiza un análisis interno en el cual se desarrolla el perfil estratégico de la compañía.

A continuación, se procede a la realización del plan de internacionalización en cuestión, desarrollando en primer lugar los motivos que llevan a esa internacionalización, para continuar con un análisis para la elección del destino de la inversión a través del análisis de los siguientes tres posibles destinos elegidos: Francia, México y Emiratos Árabes Unidos. Una vez realizado este análisis, se realiza y analiza la matriz de selección de mercados, la cual va a establecer cuál es la elección final del destino. Una vez seleccionada la ubicación de la inversión, se establece cuál va a ser el método de entrada en dicho destino.

Por último, se lleva a cabo un análisis sobre la gestión de la empresa multinacional, a través del establecimiento de la estrategia de internacionalización que se va a llevar a cabo, así como el tipo de cultura corporativa que va a seguir el grupo. Además, también se realiza un análisis sobre la política de recursos humanos de la organización, determinando finalmente qué orientación debería de seguir el grupo a la hora de llevar a cabo el proceso de internacionalización.

## **SUMMARY**

*In the following document, a plan of internationalization for El Corte Inglés is carried out, a company that has 75 years of experience in the Spanish market and that has managed to become a benchmark business both nationally and at the European level, but which however hardly counts international presence in its division of department stores.*

*From the company's presentation, a primary analysis is carried out, in which its mission, vision and business objectives are exposed. Subsequently, it develops its field of activity, it means, to which clients are directed their products, the necessities that satisfy and which technologies they use to satisfy those necessities. It also sets out the most relevant aspects of its corporate social responsibility policy, distinguishing between economic-functional area, quality of life area and area of investment or social action. After the primary analysis, an internal analysis is carried out in which the company's strategic profile is developed.*

*The following is the realization of the internationalization plan in question, developing in the first place the reasons that lead to this internationalization, to continue with an analysis for the choice of the destination of the investment through the analysis of the following three possible destinations selected: France, Mexico and United Arab Emirates. Once this analysis is carried out, the matrix of selection of markets is carried out and analysed, which will establish which is the final choice of the destination. Once the location of the investment is selected, it is established which is going to be the method of entry in that destination.*

*Finally, an analysis is carried out on the management of the multinational company, through the establishment of the internationalization strategy that is going to be carried out, as well as the type of corporate culture that the group will follow. In addition, an analysis is also carried out on the Organization's human resources policy, finally determining what direction the group should follow when it comes to carrying out the process of internationalization.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mercado tan global como el existente actualmente, la internacionalización es una opción que conlleva una serie de riesgos y una gran inversión, pero que, sin embargo, puede contribuir al crecimiento de la empresa, aunque no lo garantiza. En este sentido, el plan de internacionalización se convierte en una herramienta clave para las organizaciones.

En este trabajo se propone un plan de internacionalización para El Corte Inglés, ya que actualmente, además de operar en España, solo cuenta con dos centros en Portugal.

Para dar respuesta a este objetivo, en primer lugar, conoceremos más en profundidad al Grupo a través de su biografía y además realizaremos un análisis primario y un análisis interno sobre el mismo. A continuación, detallaremos el plan de internacionalización analizando los motivos que impulsan al Grupo a ello y determinando el mejor lugar y método adecuados para este proceso. Por último, analizaremos la gestión de la empresa internacionalizada, determinando su estrategia, cultura corporativa y cuál será su política de recursos humanos.

## 2. SOBRE EL GRUPO CORTE INGLÉS

En este primer apartado, vamos a conocer los datos más relevantes del grupo El Corte Inglés a través de su biografía y realizaremos dos tipos de análisis: primario e interno, con el objetivo de obtener información que nos pueda facilitar las estrategias a seguir durante el proceso de internacionalización.

### 2.1. BIOGRAFÍA

La historia de El Corte Inglés comienza en 1935 cuando Ramón Areces Rodríguez, un empresario español, avalado por su tío César Rodríguez, compra una sastrería fundada en el año 1890 que llevaba por nombre El Corte Inglés, dando comienzo así a su aventura empresarial.

En 1939, adquieren una finca en la calle Preciados de Madrid, dando comienzo a una nueva fase en el negocio, ya que la venta se destina a la planta baja, primera y parte de la segunda planta. Ya en 1940, se constituye la sociedad el Corte Inglés por Ramón Areces, junto a su tío César Rodríguez como socio y primer presidente de la Organización.

Posteriormente, entre los años 1945 y 1946, se lleva a cabo una reforma integral del edificio de Preciados, disponiendo de un total de 2.000 m<sup>2</sup> distribuidos en 5 plantas, poniendo en marcha una estructura de venta por departamentos propia de un gran almacén. En el año 1960, se anuncia por primera vez que “Ya es primavera en El Corte Inglés”, y es en esta década, donde comienza su expansión nacional con la apertura de centros en Barcelona, Sevilla, Bilbao, etc.

También durante la década de los sesenta, concretamente en 1966, tras el fallecimiento de César Rodríguez, Ramón Areces pasa a convertirse en el presidente de la compañía. Es en este año también cuando nace la tarjeta de compra de El Corte Inglés, un instrumento innovador en la época, utilizado como nuevo concepto de pago para facilitar la compra a sus clientes. A finales de la década de los sesenta, en 1969, se constituye la sociedad Viajes El Corte Inglés, ofreciendo una gama muy amplia de servicios tales como organización de eventos, congresos y convenciones.

Ya en la década de los setenta, se funda Óptica 2000 en 1976, como un espacio dedicado a la venta de productos y servicios profesionales relacionados con la visión y la audición, y en 1979 se funda Hipercor, un tipo de hipermercado innovador en la época, con secciones de textil, bazar, ultramarinos, perecederos y hostelería. Los años ochenta, fueron unos años intensos para el Grupo; en 1982 se constituye la Correduría de Seguros del Grupo El Corte Inglés, a día de hoy, líder en el sector, y en 1988 se constituye la empresa Informática El Corte Inglés, empresa especializada en tecnologías de la información y comunicaciones.

En 1989, fallece Ramón Areces, presidente de la sociedad hasta el momento, dejando en su puesto a Isidoro Álvarez, que ocupaba el cargo de Consejero Director General desde 1986, lo que le había permitido conocer a fondo el Grupo. Es a Isidoro Álvarez a quien se le atribuye ser el gran artífice del desarrollo y expansión de la compañía. Entrando en la década de los noventa, en 1995 El Corte Inglés adquiere activos de la sociedad Galerías Preciados, una empresa que durante años había sido su gran competidor en el sector de los grandes almacenes. En el año 2000, se lanza la nueva cadena de supermercados Supercor, la cual ofrece calidad y un gran surtido de productos de alimentación, limpieza y perfumería.

En el 2001 da comienzo su expansión internacional, inaugurando en Lisboa (Portugal), el primer gran almacén de El Corte Inglés en un país extranjero. Además, durante este año, también se adquieren los nueve centros con los que contaba Marks&Spencer en España y cinco hipermercados a Carrefour. Ya en 2002, el Grupo pone en marcha la marca Sfera, una cadena de tiendas especializadas en moda y complementos para hombre, mujer y niño. En el 2006, inaugura su primera tienda Bricor, especializada en bricolaje y decoración; en 2009 inaugura el primer “Espacio de Salud y Belleza”, un concepto pionero e innovador dedicado al cuidado personal y con una extensa variedad de servicios a medida del cliente.

Durante el año 2010, se inaugura en Madrid el primer Gourmet Experience, un espacio en el que poder disfrutar de la gastronomía que aúna firmas y cocineros de prestigio con la venta de productos gourmet. El 14 de septiembre de 2014, y tras 25 años como presidente de El Corte Inglés, se produce el fallecimiento de Isidoro Álvarez, nombrándose dos días después nuevo presidente a Dimas Gimeno Álvarez.

Por último, en el 2015, se lanza el servicio Click&Expres, un servicio que permite al cliente realizar la compra online y recibir el pedido en el domicilio en menos de dos horas o en la franja horaria que elija el destinatario. En el 2017 se produce la fusión de El Corte Inglés e Hipercor, y en el 2018, se nombra presidente del Consejo de Administración a Jesús Nuño de la Rosa (El Corte Inglés, 2018).

## **2.2. ANÁLISIS PRIMARIO**

En este apartado, vamos a analizar la misión, visión y objetivos empresariales del Grupo. De igual manera, analizaremos su campo de actividad a través del Modelo de Abell, así como su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su ética empresarial.

### **2.2.1. Misión**

La misión del Grupo El Corte Inglés desde su origen es el mantenimiento de una política de servicio al cliente y un constante interés por adecuarse a los gustos y necesidades que demanda la sociedad, a través de la garantía ofrecida, calidad, especialización y su continua apuesta por la innovación (El Corte Inglés, 2018).

Si analizamos el párrafo anterior, podemos ver como el primer aspecto sobre el que hace referencia la misión es el servicio al cliente, ya que el trato personalizado es una de las ventajas competitivas del Grupo frente al resto de competidores. A continuación, el siguiente aspecto trata sobre la adecuación de los gustos y necesidades del cliente, transmitiendo al consumidor que sus necesidades van a ser satisfechas.

Por último, en la misión se hace referencia a una serie de características que son las que hacen posible y justifican que los dos aspectos que hemos analizado anteriormente puedan ser llevados a cabo con éxito. Estas características son la garantía, a través del servicio postventa ofrecido a los clientes; la calidad, englobando aquí tanto la calidad del servicio, como la calidad de los productos ofrecidos; la especialización, a través de empleados formados en lo referente al departamento en el cual están ubicados; la continua apuesta por la innovación, innovando tanto en los productos como en la forma en la que se lleva a cabo la prestación del servicio.

A modo de conclusión, se puede decir que la misión de El Corte Inglés es acorde con la imagen que transmite y la perspectiva que el cliente tiene de la empresa, por lo que es adecuada y cumple con la realidad.



### 2.2.2. Visión

La visión de El Corte Inglés es apostar por la renovación y la mejora constante de la oferta comercial incorporando de forma permanente productos y servicios pioneros, con el objetivo de satisfacer los diferentes gustos de los clientes, intereses y capacidades económicas, siempre unido a sus compromisos de calidad y garantía (El Corte Inglés, 2018).

Para que la visión sea adecuada, debe plantear el objetivo básico de la empresa, debe prolongarse a lo largo del tiempo y su consecución debe ser el resultado del esfuerzo y compromiso del personal (Navas y Guerras, 2012).

De este modo, del primer párrafo podemos extraer que el objetivo básico de la empresa es la satisfacción de las necesidades de los clientes; también se viene prologando a lo largo del tiempo, ya que desde el comienzo de su actividad El Corte Inglés ha seguido la senda de sus cinco valores históricos: garantía, calidad, seguridad, confianza y ética.

Por otro lado, para que el personal esté involucrado en la consecución de los objetivos de la empresa, en el apartado de *Gestión de los Recursos Humanos* analizaremos las herramientas que utiliza el Grupo para conseguir un equipo,

A modo de conclusión, podemos afirmar que la visión de la compañía es adecuada ya que, como hemos podido ver, cumple con las tres características esenciales con las que debe contar una visión.

### 2.2.3. Objetivos empresariales

La innovación, la adaptación constante a las nuevas tendencias y necesidades de la sociedad, la amplitud de surtido, la especialización, la calidad, la atención personalizada, la diferenciación, el servicio y la buena relación calidad- precio, son factores clave para la consecución de la satisfacción máxima del cliente.

Los objetivos empresariales de El Corte Inglés, tal y como aparece reflejado en su página web corporativa (El Corte Inglés, 2018), son los siguientes:

1. *Ética y Responsabilidad*, mostrándolo a través de su comportamiento en todos sus ámbitos de actuación y generando, de esta forma, confianza en el cliente y la consolidación de su reputación.
2. *Garantía y Servicio al cliente*, con una oferta comercial de calidad, diferenciada, innovadora y amplia, que permite a la compañía mantener el crecimiento empresarial.
3. *Relación y vinculación con el entorno*, a través de una relación constante y fluida con todos los grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, accionistas, competidores, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas, y sociedad en general.
4. *Compromiso con el medio ambiente*, que repercute en los diferentes ámbitos de su actividad empresarial.

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la compañía vamos a proceder a un pequeño análisis para determinar de qué tipo de objetivos se trata en función de distintos criterios, como su naturaleza o nivel estratégico entre otros.

En primer lugar, y en función de su naturaleza, podemos decir que todos los objetivos son de carácter estratégico, es decir, que están relacionados con la forma de competir

en el mercado, caracterizados por la búsqueda de crecimiento constante y sostenible para la compañía.

En segundo lugar, si atendemos al horizonte temporal, no podríamos especificar si se trata de objetivos a corto o a largo plazo, ya que para la consecución de dichos objetivos se llevan a cabo diferentes acciones de las cuales parte son a corto plazo y parte a largo plazo.

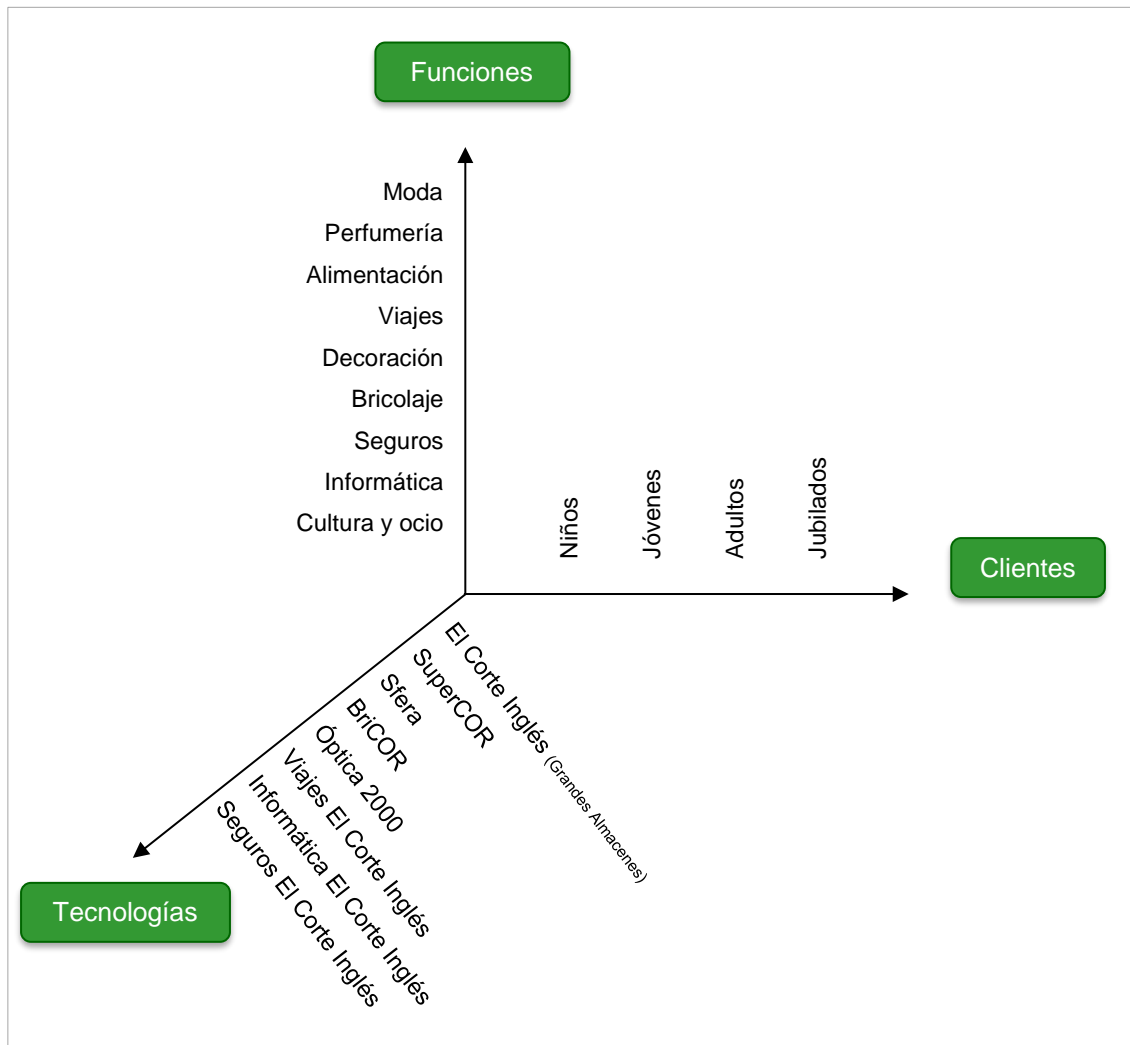
Por otro lado, a la hora de determinar el tipo de objetivo en función del grado de concreción, nos encontraríamos en la misma situación anterior, al no poder definir de manera específica en qué medida los objetivos son abiertos o cerrados, ya que para la consecución de dichos objetivos se llevan a cabo diferentes acciones que englobarían las dos posibilidades, objetivos abiertos y cerrados.

Por último, en función del alcance de estos objetivos, podemos decir que se trata de objetivos ambiciosos y no imposibles, y en función de su nivel de implantación, podemos decir que se trata de objetivos corporativos, ya que estos objetivos son comunes para todas las líneas de negocio que conforman el Grupo.

A modo de pequeña conclusión, consideramos que los objetivos empresariales del Grupo son adecuados y van acordes con la misión y visión de la compañía, orientados todos hacia el objetivo principal: la satisfacción del cliente.

#### **2.2.4. Análisis del campo de actividad**

El modelo de Abell, es una herramienta que se utiliza para definir en qué mercados y con qué productos se quiere competir y de qué forma van a relacionarse entre sí. De esta forma, se establecen tres dimensiones: funciones, grupos de clientes y tecnologías (Navas y Guerras, 2012).

**Gráfico 2.1 Modelo de Abell**

Fuente: elaboración propia

Una vez definidas las dimensiones del campo de actividad, se va a realizar un análisis del mismo determinando el ámbito y la diferenciación entre segmentos.

En lo que al ámbito se refiere, vamos a analizarlo para cada dimensión. En la dimensión de las funciones, la cual hace referencia a las necesidades que satisfacen a los clientes, podemos observar como estas necesidades van a ser moda, perfumería, alimentación, viajes, decoración, bricolaje, seguros, informática, cultura y ocio, lo cual nos indica que es un ámbito bastante amplio ya que satisface necesidades prácticamente de todo tipo.

En cuanto a la dimensión de clientes, que se va a corresponder con el tipo de clientes a los que van dirigidos los productos y servicios de El Corte Inglés, dada la variedad de productos y servicios del grupo que abarca prácticamente todos los tipos de clientes posibles y de todas las edades, podemos decir que el ámbito de dicha función también va a ser bastante amplio.

La tercera dimensión, la tecnología, hace referencia a las tecnologías que utiliza para satisfacer estas necesidades, que en su mayoría van a coincidir con sus líneas de negocio: El Corte Inglés (grandes almacenes), SuperCOR, Sfera, BriCOR, Óptica 2000, Viajes El Corte Inglés, Informática El Corte Inglés y Seguros El Corte Inglés. (El Corte Inglés, 2018).

En cuanto a la diferenciación entre segmentos, cabe destacar que El Corte Inglés ofrece productos distintos a los diferentes tipos de clientes a los que se dirige. Por ejemplo, ofrece juguetes y ropa para niños, y también ropa enfocada más a jóvenes. Por lo tanto, la empresa sí realiza diferenciación entre segmentos.

### **2.2.5. Responsabilidad Social Corporativa**

El contenido de la responsabilidad social corporativa está integrado dentro de tres áreas diferenciadas: económico-funcional, calidad de vida e inversión o acción social (El Corte Inglés, 2018)

#### *2.2.5.1. Área económico- funcional*

El cliente es el eje central sobre el que gira el modelo de negocio de El Corte Inglés, por lo que su estrategia comercial se lleva a cabo con la función de conseguir la máxima satisfacción del cliente manteniendo una relación de confianza mediante la aportación de una garantía y un buen servicio al cliente.

##### › Garantía y servicio al cliente

Como ya hemos dicho anteriormente, el modelo de negocio de El Corte Inglés está pensado y diseñado para los clientes. El amplio surtido ofrecido, y el sistema de gestión que utiliza la Organización, hace que permita asegurar la calidad, la trazabilidad y la seguridad de los productos que comercializan, lo cual, permite al Grupo lograr una relación de confianza mutua con los clientes que repercute de manera directa en los elevados niveles de satisfacción de estos.

Dicho compromiso con el cliente se logra a través de la oferta diversa y de máxima calidad ofrecida, a través de la excelencia en el servicio y a través de la mejora continua y el diálogo permanente.

##### › Equipo comprometido

El equipo de El Corte Inglés es un equipo comprometido que cuenta con formación especializada, convirtiendo a cada empleado en experto de su actividad comercial haciendo también que disfrute de su trabajo.

Actualmente, El Corte Inglés cuenta con un total de 92.000 empleados, de los cuales el 87% son empleados con contrato fijo. A través de la atracción y retención de talento, del desarrollo profesional, de las mejores prácticas laborales, de la integración y la diversidad, de la igualdad de género y conciliación familiar, y del entorno de trabajo seguro y estable, El Corte Inglés contribuye al desarrollo sostenible.

##### › Relación y vinculación con la sociedad y el entorno

La relación del Grupo con la sociedad se puede resumir en la generación de valor añadido en su entorno. Se reconoce la capacidad de influencia y se gestiona con

responsabilidad su impacto, buscando la manera más efectiva de integrar su compromiso con la sociedad en las líneas estratégicas del Grupo.

El Corte Inglés, tal y como aparece en su Informe No Financiero 2017 está comprometido con el desarrollo económico, cultural, social y medioambiental de las comunidades en las que se encuentran presentes.

La creación de un modelo de negocio inclusivo, la vinculación con el entorno, un negocio accesible para todos o la participación en organizaciones e instituciones, son las formas que tiene el Grupo para afianzar su compromiso con la sociedad.

#### 2.2.5.2. *Área de calidad de vida*

Este área se caracteriza por el respeto al medio ambiente y el compromiso con el desarrollo sostenible. Como hemos descrito en el subapartado de objetivos empresariales, el Grupo continúa con la mejora continua de la gestión ambiental de sus actividades, analizando de manera anual la tendencia de sus principales impactos partiendo de los años 2012 y 2016 como referencia, fechas que coinciden con el cierre de los Planes Generales de Medio Ambiente. Con este análisis, lo que se pretende es la evaluación de la efectividad de las medidas que se han ido implantando a lo largo de los años.

Para la consecución de los objetivos fijados en la estrategia medioambiental de la Organización se han integrado en el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo (2017-2020) un total de cinco programas.

#### 2.2.5.3. *Área de Inversión o Acción Social*

El Corte Inglés, está muy comprometido con el desarrollo económico, cultural, social y medioambiental de las comunidades en las cuales está presente, y el respeto a los Derechos Humanos es un compromiso de gran importancia para la Organización.

La contribución de la empresa al desarrollo sostenible se da través de la generación de valor económico y social, de un modelo de negocio inclusivo y accesible para todos, de la vinculación con el entorno y, por último, de la participación activa en organizaciones e instituciones.

La forma que tiene la empresa de contribuir al desarrollo sostenible (Informe no financiero 2017), es la siguiente:

- › Generación de valor económico y social:

Durante el año 2017, el valor económico generado por El Corte Inglés fue de 16.175 millones de euros, de los cuales, prácticamente la totalidad se correspondieron con los ingresos de la explotación.

- › Modelo de negocio inclusivo

El compromiso que tiene la compañía con la inclusión se ve reflejado en los 55 Centros Especiales de Empleo con los que colabora, incluyendo en su equipo a personas con capacidades diferentes a través de la acción social de sus empresas.

También se trabaja en la reducción del desperdicio alimentario a través de la implementación de un Programa de Reducción del Desperdicio Alimentario para lograr alcanzar el objetivo global de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas de reducir a la mitad el desperdicio alimentario para el año 2030.

Es por ello, que los excedentes alimentarios de la compañía se destinan a donaciones para alimentación humana, alimentación de animales, productos de compostaje y energía y, en último lugar, vertedero.

› Negocio accesible para todos

Para mejorar el compromiso de la Organización con la sociedad y lograr un negocio sin barreras y accesible, la empresa establece 4 ejes de acción en accesibilidad:

1. *Adecuación estructural y eliminación de barreras arquitectónicas.*
2. *Formación del personal para que sean facilitadores.*
3. *Señalización braille y en alto relieve*
4. *Inclusión de medios técnicos como planos o bucles magnéticos.*

*Supercor* ha sido la primera empresa del sector en obtener la certificación de sus tiendas en el sistema DIGA, que reconoce el grado de accesibilidad de los supermercados, otorgada por la Fundación Shangri-La.

› Vinculación con el entorno

A través de la cultura, el deporte y la acción social, El Corte Inglés afianza su posición de empresa vinculada con la sociedad.

Por un lado, a través de la cultura cada año impulsan nuevas iniciativas relacionadas con la literatura, el teatro, la música, el arte, el cine, la fotografía o la historia. Además de realizar estas actividades en sus propios centros, también colaboran con otras instituciones como el Museo del Prado o el Teatro Real de Madrid, entre otros.

Por otro lado, a través del deporte El Corte Inglés se siente identificado en el sentido de que reúne todos los valores del Grupo, como son el trabajo en equipo, la convivencia entre las personas y el espíritu de superación con el personal.

Por último, a través de la acción social el Grupo realiza numerosas alianzas y convenios con ONG e instituciones, por ejemplo, a través de la colaboración con el Banco de Alimentos, que gracias a su participación en el año 2017 recogió más de 300.000 kg de alimentos, lo que supuso un crecimiento del 9,8% sobre el año anterior, tal y como aparece reflejado en el Informe No Financiero 2017.

› Participación activa en organizaciones e instituciones

El Corte Inglés siempre ha destacado por colaborar con numerosas asociaciones e instituciones de representación empresarial, lo cual, gracias a su participación activa, les permite avanzar en sus compromisos sociales.

A nivel nacional, el Grupo forma parte de las instituciones de representación empresarial más importantes, como, por ejemplo, la Cámara de Comercio o la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

Por otro lado, a nivel internacional, El Corte Inglés está integrado en Eurocommerce, una organización que representa a todo el comercio ante la Unión Europea en el European Retail Round Table (ERRT) y en la International Association of Department Stores (IADS), entre otras.

### 2.3. ANÁLISIS INTERNO

La finalidad principal que tiene la realización del análisis interno de la empresa es la identificación de las fortalezas y debilidades a la hora de desarrollar su actividad económica a través del perfil estratégico.

Para ello, primeramente, vamos a proceder a la identificación de la empresa mediante la aportación de sus principales datos de interés.

**Tabla 2.1 Cifras más significativas de El Corte Inglés S.A.**

<b>El Corte Inglés, S. A.</b>	
<b>Cifra de negocio 2017</b>	15.935 millones de € (+2,8%)
<b>Empleados</b>	92.078
<b>EBITDA</b>	1.054 millones de € (+7.4%)
<b>EBIT</b>	412 millones de € (+28,9%)
<b>Beneficio Neto Consolidado</b>	202 millones de € (+24,9%)

. Fuente: Página web de El Corte Inglés 2018

Una vez que se han presentado los datos identificativos, se va a proceder a la elaboración del perfil estratégico de la empresa, herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades de la compañía. Para ello, dada la dificultad de encontrar un competidor que se asemeje a El Corte Inglés, lo compararemos con datos del sector del comercio al por menor y retail.

Tabla 2.2 Perfil estratégico interno

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO		MN	N	E	P	MP
Área comercial	Imagen de marca				●	●
	Publicidad y Promoción				●	●
	Fuerza de Ventas	●				●
Área Producción	Control de calidad				●	●
Área Financiera	Solvencia Financiera		●		●	
	Rentabilidad Financiera	●			●	
Área Tecnológica	Esfuerzo I+D					●
Recursos Humanos	Clima Social				●	●
	Nivel de Formación				●	●
Dirección y Organización	Cultura Empresarial				●	●

Fuente: elaboración propia

● Sector

● El Corte Inglés

### Área comercial

#### Imagen de marca

Una de las ventajas competitivas de El Corte Inglés es su imagen de marca. A lo largo de su historia ha conseguido que las personas identifiquen el triángulo verde con El Corte Inglés, transmitiendo confianza y seguridad al consumidor y unido al ya famoso “si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero”.

Dentro del sector del retail, la imagen de marca es un elemento diferenciador que proporciona un valor añadido a la empresa, por lo que una buena gestión de marca permite aumentar cuota de mercado, así como diferenciarse de la competencia y consolidar la cartera de clientes (Retail 360, 2018)

De este modo, valoraremos esta variable como muy positiva, lo cual nos indica que la imagen de marca constituye una fortaleza para la empresa.



### *Publicidad y promoción*

Las campañas publicitarias de El Corte Inglés han sido desde sus inicios un éxito conocido a nivel nacional. Hablamos de campañas como La vuelta al cole, Ya es Navidad en El Corte Inglés, San Valentín, Las Rebajas de El Corte Inglés o Blancolor, entre otras. Además de las campañas publicitarias, también realiza numerosas promociones a lo largo del año, como, por ejemplo, los Límite 48 horas, los Visto y No visto o los Ocho días de Oro, con fechas y duraciones concretas.

Dada la importancia y el impacto social de las campañas publicitarias y promociones, El Corte Inglés no escatima en gastos en esta partida, y se sitúa en la segunda posición del ranking de anunciantes, con un total de 85,3 millones de euros de inversión en publicidad a través de medios convencionales, lo que supone un 2,3% de crecimiento respecto al año 2017. A pesar de los buenos resultados, el crecimiento ha sido ligeramente inferior al crecimiento medio de la inversión en publicidad a través de medios convencionales, cuyo crecimiento fue del 2,9% (Infoadex, 2019)

De este modo, a pesar de haber crecido por debajo de la media, vamos a considerar esta variable como un factor positivo para la compañía, la publicidad y promociones son factores muy positivos para el Grupo, ya que cuenta con numerosas campañas publicitarias de éxito, las cuales continúa repitiendo, año tras año, por lo que también es una fortaleza para el Grupo.

### *Fuerza de Ventas*

Según datos publicados, durante el ejercicio 2017/18, El Corte Inglés obtuvo un beneficio de 202 millones de euros, lo que ha supuesto casi un 25% más que el ejercicio anterior. Esto supone que el Grupo continúa con su crecimiento por cuarto año consecutivo (El País, 2018a).

Mientras que el año 2018 fue un mal año para el comercio al por menor en España, que apenas creció un 0,7% (El País, 2019), los datos mencionados para El Corte Inglés implican una fuerza de ventas que hace crecer a la empresa y, por tanto, un factor positivo y una fortaleza para El Corte Inglés.

## **Área de producción**

### *Control de calidad*

Un ejemplo que corrobora los controles de calidad a los cuales El Corte Inglés somete sus productos y servicios, es el Premio Conecta en la categoría de “Máxima Calidad y Frescura que ha recibido El Corte Inglés (El Corte Inglés, 2018). Este premio que es otorgado por la revista “Mercados” junto con la feria Fruit Attraction reconoce el esfuerzo que realizan los supermercados a la hora de cuidar y garantizar la calidad de sus productos frescos. El galardón sobresale por la estricta política que en cuanto a control de calidad se refiere, realiza El Corte Inglés, los procedimientos que utilizan para conocer la trazabilidad de los productos y la especialización y capacitación de su personal.

En esta línea, y en lo que a España se refiere, “el consumidor español valora más la calidad de la alimentación” pero también valora la calidad en la electrónica (37%) y en la moda (36%), (Nielsen, 2019).

De este modo, consideramos que el control de calidad es un factor clave y muy positivo para El Corte Inglés, y que, además de formar parte de uno de los objetivos empresariales del Grupo, constituye una fortaleza.

## **Área Financiera**

### *Solvencia*

Si procedemos al cálculo del ratio de solvencia del grupo a partir de los datos facilitados en el Balance de situación consolidado a 28 de febrero de 2018 (Cuentas Consolidadas El Corte Inglés 2017) obtenemos un resultado de 1,86, el cual se obtiene al dividir el total activo entre el total pasivo.

El resultado más idóneo para el ratio de solvencia de una empresa es que este valor sea superior al 1,5, por lo que, el ratio de solvencia de El Corte Inglés arroja un resultado positivo y podremos considerarlo como una fortaleza.

### *Rentabilidad financiera*

A partir de las últimas Cuentas Anuales presentadas por el Grupo, se puede extraer que se ha producido un aumento de la rentabilidad del Grupo explicada por la mejora de los márgenes y la disminución del gasto (El País, 2019b).

Dado que el sector del retail se caracteriza por sus bajas rentabilidades, sobre todo la económica, la rentabilidad financiera suele ser superior (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2018), por lo que podemos considerar esta variable, como un efecto positivo para el Grupo, ya que el aumento de la rentabilidad es una señal de interés sobre posibles inversores, por lo que puede considerarse como una fortaleza.

## **Área tecnológica**

### *Esfuerzo en I+D*

La Investigación, Desarrollo e Innovación forma parte del compromiso con el cliente a través de la excelencia en el servicio. El Corte Inglés continuamente se encuentra innovando en todos sus formatos comerciales, en sus instalaciones, en la logística, en la gestión de los procesos, etc. (El Corte Inglés, 2018)

Destacamos el logro de Óptica 2000 en investigación e innovación que ha desembocado en el lanzamiento de un producto pionero que permite la fabricación de gafas a medida gracias a la impresión 3D.

La inversión en I+D en el sector es fundamental y va ligada al aumento de la productividad y de las ventas, así como como la mejora de la rentabilidad. Sin embargo, España sigue estando muy por debajo al resto de los principales países de la Unión Europea en el ranking por lo que es un aspecto que debe mejorar cuanto antes (La Razón, 2018).

Por lo tanto, a partir de lo anterior, cabe destacar el esfuerzo en I+D como una fortaleza de la empresa.

## **Área de Recursos Humanos**

### *Clima social*

El Corte Inglés aporta mucha atención a la gestión de los recursos humanos, a través de la gestión del talento, de la formación, de la integración, la diversidad y la igualdad de oportunidades, a través también de los beneficios sociales y de la acción social.

Todo ello contribuye a que el ambiente laboral sea bueno, ya que la compañía se esfuerza en que el empleado esté a gusto en su puesto de trabajo y se preocupa de que éste sea llevado a cabo de la mejor forma posible para el mismo.

La importancia de la existencia de un buen clima social en la compañía es vital, ya que ello repercute en la forma de actuar y trabajar de los empleados, influyendo de manera positiva cuando este es bueno y de manera negativa cuando el clima laboral es malo.

De este modo, concluimos que el clima social en El Corte Inglés es un aspecto positivo para el Grupo respecto al sector.

### *Nivel de Formación*

El Corte Inglés cuenta con un departamento de formación creado en los años setenta, el cual tiene como objetivo dar formación con prácticas a profesiones que carecen de ellas, tales como, carnicero o pescadero. Para esta formación, se cuenta con aulas especializadas en las cuales se reproduce el entorno laboral ante el que el empleado se va a encontrar en el futuro. Estos centros de formación, además de impartir cursos de oficios, también imparten cursos de reciclaje, de moda, etc., y en total, trabajan en ellos unos 120 empleados. Además, existen complementos exteriores de formación para los directivos, que realizan cursos de posgrado en escuelas de negocio (El País, 2017).

En este sentido, independientemente del sector, la formación es un elemento esencial en la empresa, y actualmente las empresas son plenamente conscientes de ello, ya que es una herramienta que permite la mejora de la eficiencia y el aumento de la rentabilidad (Formagrup, 2019).

De este modo, valoraremos este aspecto como un factor muy positivo ya que el Grupo da mucha importancia a la formación del empleado, crucial para el desarrollo de su trabajo de manera eficaz y eficiente.

## **Área dirección y organización**

### *Cultura empresarial*

Como ya hemos dicho anteriormente, El Corte Inglés mantiene desde sus orígenes una política de vinculación con la sociedad donde la Responsabilidad Social Empresarial forma parte de su estrategia de gestión.

Esta cultura empresarial, se puede ver en siguiente titular en el que se puede leer “El Corte Inglés promovió más de 3.000 acciones y proyectos sociales, culturales y deportivos en 2017”(León Noticias, 2017). En este artículo se puede observar como El Corte Inglés está presente en la sociedad a través de la realización de iniciativas sociales, tales como el refuerzo de la “colaboración con la Asociación Española Contra

el Cáncer (AECC) con motivo del Día Mundial Contra el Cáncer de mama”, o a través del deporte, donde destaca entre otras, el patrocinio de grandes eventos deportivos.

De forma general, “La cultura empresarial es, en pocas palabras, el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización” (Escuela Internacional de Profesionales y Empresas, 2018). Por lo que tiene mucha importancia tanto para la empresa como para la imagen que genera en el consumidor.

Valoraremos este aspecto como algo muy positivo para la empresa, ya que demuestra su compromiso con la sociedad y eso repercute en la confianza del cliente hacia el Grupo.

### 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado, vamos a analizar los motivos para la internacionalización de El Corte Inglés y vamos a llevar a cabo un análisis de las distintas ubicaciones en las que el Grupo quiere comenzar a operar. Para la selección final del destino, vamos a utilizar la matriz de selección de mercados que nos indicará cuál es el mejor destino para la inversión.

Por último, una vez decidido el destino final, llevaremos a cabo la elección del método de entrada al mismo, siguiendo, por un lado, el modelo basado en la Teoría económica de los Costes de Transacción, y por otro lado también el modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas.

#### 3.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

El Corte Inglés cuenta ya con 75 años de experiencia en el mercado español, y ha logrado convertirse en un referente empresarial tanto a nivel nacional como a nivel europeo. Sin embargo, a pesar de ser una empresa fuertemente consolidada en el país, la división de grandes almacenes, la que más facturación supone y que más peso tiene en la cifra de negocios, apenas tiene presencia internacional.

Como ya hemos dicho anteriormente, el grupo ha seguido una estrategia de diversificación que le ha llevado a la creación de nuevos formatos comerciales, como es el caso de la marca Sfera, que ya está presente en Suiza, Basilea, Grecia, Filipinas, Emiratos Árabes, México, Colombia, Perú y Chile, o Viajes El Corte Inglés, que opera en once países. Sin embargo, la división de grandes almacenes solo está presente en Portugal, donde cuenta con dos centros, a pesar de ser la que más factura anualmente.

De este modo, entre las razones generales para proceder a la internacionalización de la división de grandes almacenes, nos encontramos con la homogeneización de los gustos de los consumidores y el desarrollo de las tecnologías.

En cuanto a las razones específicas para la internacionalización encontramos como motivo fundamental el crecimiento rentable de sus negocios. La cifra de negocios obtenida en el último ejercicio presentado, que se corresponde con el ejercicio 2016, asciende a 15.504,57 millones de euros, de los cuales, 9.716,72 millones de euros se corresponden con la división de grandes almacenes, lo que supone un 62,7% de la cifra de negocios total (El Corte Inglés, 2018).

Además, la variación de la cifra de la división de grandes almacenes respecto al ejercicio anterior ha sido de un +2,8% (El País, 2016), por lo que, siendo la división que más beneficios aporta al Grupo, y con un crecimiento positivo, podemos concluir que es un muy buen motivo para ampliar su presencia internacional y dar el paso que, a simple vista, parece que le falta al Grupo.

#### 3.2. ELECCIÓN DEL DESTINO DE LA INVERSIÓN

Para la elección del destino de la inversión, vamos a valorar tres opciones en las que analizaremos distintos aspectos distinguiendo entre factores contextuales y ajuste producto – mercado. Estas tres ubicaciones van a ser: Francia, México y Emiratos Árabes Unidos.

La proximidad geográfica y cultural existente entre España y Francia hacen que éste último sea un país con muchas facilidades para comenzar un proceso de internacionalización, ya que además puede servir de lanzadera a la hora de continuar expandiéndonos por Europa.

Por otro lado, las similitudes culturales existentes entre España y México también hacen que este país latinoamericano sea otra localización que podría adecuarse a nuestras expectativas. Sin embargo, son las buenas previsiones sobre el crecimiento del mercado de México las que hacen que esta ubicación pueda ser idónea para la internacionalización del Grupo.

Por último, Emiratos Árabes Unidos es un país con muchas oportunidades de negocio pese al pequeño tamaño de su mercado, en el que las relaciones personales son muy importantes. La distancia cultural con España es muy grande, sin embargo, el Grupo ya cuenta con la presencia de Sfera en este país, lo cual nos facilita el proceso de información sobre este mercado, poniendo sobre la mesa la posibilidad de establecer un nuevo centro en este país.

De este modo, valoraremos cada aspecto y, en consecuencia, elaboraremos la matriz de selección de mercados (ver Tabla 3.3 Matriz de selección de mercados)

**Tabla 3.1. Matriz de Selección de Mercados**

	País A	País B	País C
<b>Factores contextuales</b> (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riesgo económico y político			
Diversidad cultural			
<b>Ajuste producto – mercado</b> (1: muy desfavorable; 5: muy favorable)			
Ajuste producto			
Tamaño mercado y crecimiento			
Estructura competitiva			

Fuente: Pla Barber y León Darder, 2007

### 3.2.1. Francia

El primer país seleccionado para realizar la posible inversión es Francia. Un país fronterizo con España, perteneciente a la Unión Europea, y con proximidad cultural también, por lo que, a simple vista, podría ser una buena opción de inversión.

#### 3.2.1.1. Factores contextuales

##### › Riesgo económico y político

En el aspecto económico, Francia es un país que ha tenido dificultades para superar la grave crisis económica que afectó a toda Europa. Como consecuencia de esta crisis, en el año 2014 perdió la quinta posición en cuanto a potencia económica se refiere para ceder ese puesto a Inglaterra.

A continuación, se muestra una tabla resumen con los principales datos económicos del país, a través de la cual, vamos a poder establecer un análisis más preciso.

**Tabla 3.2. Indicadores de Crecimiento.**

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018(e)</b>	<b>2019(e)</b>
<b>PIB</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	2.434,79	2.466,47	2.574,81e	2.765,60	2.870,74
<b>IB</b> ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	1,1	1,2	1,6e	1,8	1,9
<b>PIB per cápita</b> ( <i>USD</i> )	37.840	38.178	39.673e	42.419	43.831
<b>Saldo de la hacienda pública</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-2,0	-1,9	-1,8e	-2,2	-2,6
<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	95,6	96,3	96,8e	97,0	97,0
<b>Tasa de inflación (%)</b>	0,1	0,3	1,2e	1,3	1,6
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	10,4	10,0	9,5	9,0	8,7
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	-10,69	-24,66	-28,92e	-21,42	-13,61
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-0,4	-1,0	-1,1e	-0,8	-0,5

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

Nota: (e) Datos estimados

Si observamos el crecimiento del PIB, podemos ver como la mayor subida se espera que se produzca este año, con un incremento del 1,93% respecto al año 2017, y se espera también que continúe creciendo durante el año 2019.

En cuanto al PIB per cápita, se puede observar a partir de los datos de la tabla anterior, como el mayor aumento se va a producir también entre el año 2017 y 2018, y también se espera que siga manteniéndose en crecimiento durante el año 2019. Por otro lado, la tasa de paro se estima que va a disminuir durante el próximo año, símbolo de la recuperación económica del país tras la grave crisis europea sufrida.

En lo referente al riesgo país, la prima de riesgo francesa respecto a la alemana actualmente se sitúa en 41 puntos, un dato muy inferior a la prima de riesgo española que tiene un valor de 106 puntos (Datos Macro, 2018). Que la prima de riesgo francesa sea menor a la española nos indica que el riesgo país es inferior, concretamente en 65 puntos.

Actualmente, la calificación de Moody's para Francia es de Aa2 (Datos Macro, 2018), lo cual indica un grado de inversión alto sujeto a un riesgo crediticio bajo, mientras que las agencias Standard&Poor's Y Fitch dan una valoración al país galo de AA, lo cual indica inversiones estables con grandes compañías estables y con riesgo bajo.

Por último, en lo que al marco político se refiere, en primer lugar, hablaremos del poder ejecutivo del país, destacando que su forma de gobierno es la República, con un Presidente de la República (actualmente Emmanuel Macron) como jefe de Estado, que es elegido por sufragio universal directo cada 5 años, y en segundo lugar, el poder legislativo reside en el Parlamento, que a su vez está formado por el Senado y por la Asamblea Nacional, cuyos senadores son elegidos por sufragio universal indirecto cada 9 años.

Como conclusión, el riesgo país de Francia es aceptable.

› *Diversidad cultural*

La población de Francia asciende actualmente a 67.221.943 personas (Datos Macro, 2018) con una densidad de 122 habitantes por kilómetro cuadrado, lo cual indica que es un país muy poblado. En él conviven numerosas religiones, pero, al igual que en España, su religión mayoritaria es el cristianismo.

Como ya hemos dicho anteriormente, la mayor parte de la población se declara católica, pero cabe destacar, que la segunda religión mayoritaria en el país, es la religión musulmana, y siguiendo a ésta, el judaísmo. Sin embargo, durante los últimos años, el ateísmo está cobrando mayor fuerza, ya que cada vez un mayor porcentaje de la población francesa se declara atea.

A pesar de existir una gran diversidad de religiones, el país siempre ha sabido mantener la separación entre el Estado y la religión, evitando la muestra de símbolos religiosos en zonas públicas. Un factor a tener en cuenta respecto a la religión se refiere, son los atentados que ha venido sufriendo Francia por parte del ya famoso grupo terrorista árabe “Daesh”. “Desde enero de 2015 más de 240 personas han muerto en atentados terroristas en el país” (La Vanguardia, 2018). Éstos hechos, van a verse reflejados en la valoración de la matriz de selección de mercados del país, ya que es un factor que influye negativamente en la valoración.

Como conclusión, podemos decir que la distancia cultural entre Francia y España es muy pequeña, y a pesar de los problemas que se comentan en este apartado, la valoración global para la matriz de selección en este aspecto va a ser Aceptable.

3.2.1.2. *Ajuste producto – mercado*

En segundo lugar, vamos a analizar el ajuste producto- mercado que se tendría que realizar, distinguiendo ajuste producto, tamaño del mercado y crecimiento y, por último, la estructura competitiva.

› *Ajuste producto*

Ya hemos comentado anteriormente que Francia es un mercado formado por más de 67 millones de personas, con un PIB per cápita que supera el 40% del PIB español. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, según EUROSTAT, en cuanto al poder adquisitivo se refiere, el PIB francés supera en 9 puntos a la media europea.

También hemos dicho anteriormente, que al igual que en España, la mayor parte de la población se declara católica, por lo que, la disparidad cultural entre Francia y España es prácticamente nula en cuanto a la religión. Al tratarse de países



fronterizos, y bastante similares en lo que a cultura se refiere, no vemos necesaria una adaptación de todos los productos que se ofrecen, aunque sí que se van a realizar ciertas adaptaciones, como es, la adaptación del etiquetaje al idioma y normas del país.

Además, dada la importancia de la calidad para el consumidor francés, no es habitual que compre el producto más barato, si no que valora en mayor medida otros aspectos como, la calidad o la presentación, lo cual está directamente relacionado con la filosofía de empresa de El Corte Inglés.

Por último, y dado que la gastronomía es un aspecto muy valorado por la sociedad francesa, se ofrecerán productos nacionales y de primera calidad, adaptándonos también a los horarios de la sociedad, en los servicios de restauración de la compañía. El consumidor francés es muy exigente en lo que a calidad se refiere, y una muestra de ello es la disminución de las ventas durante los últimos años del consumo de productos de las cadenas caracterizadas por la aplicación de *descuentos duros*, como es el caso de Lidl.

Por todo lo descrito en este apartado, consideramos una valoración de 4 puntos para el ajuste producto en Francia, ya que prácticamente las únicas adaptaciones que deberemos realizar van a ser las relacionadas con el idioma, el etiquetaje y la normativa propia del país.

› *Tamaño mercado y crecimiento*

Como ya hemos dicho anteriormente, Francia cuenta con una población que actualmente asciende a 67.221.943 personas con una densidad de 122 habitantes por kilómetro cuadrado, lo cual indica que es un país muy poblado. Su PIB supera el 40% del PIB español (Datos Macro, 2018), y se espera que aumente durante los dos próximos años.

La tasa de paro se situó en el año 2017 en el 9% y se espera que durante el 2018 disminuya. Las políticas laborales que se están aplicando están introduciendo más flexibilidad y simplificación en dicha materia (El Empresario, 2018). Además, están previstas una reforma del sistema de formación profesional con el objetivo de alinear las ofertas con las necesidades del mercado laboral, y una reforma del seguro de desempleo que busca facilitar la transición laboral del empleado y fortalecer el control de los demandantes de empleo.

Por último, en cuanto al poder adquisitivo, según las estimaciones del Observatorio Francés de Condiciones Económicas, el 5% de la población más rica del país terminará el 2018 con un incremento de un 1,6% en su poder adquisitivo, mientras que el 5% de los hogares más pobres verán reducido ligeramente su poder adquisitivo, fundamentalmente, por la subida de los impuestos ecológicos y al tabaco, por lo que sólo notará esta reducción la población fumadora. Es en el 2019 cuando se espera que el poder adquisitivo de todos los segmentos poblacionales mejore, a excepción del 15% más rico (Infobae, 2018).

A modo de conclusión, dadas las buenas previsiones en lo que se refiere al tamaño del mercado y crecimiento, valoraremos este factor con 4 puntos.

› *Estructura competitiva*

Si analizamos numéricamente los datos sobre el comercio de grandes superficies en Francia, en septiembre del 2016, el país contaba con 29.175 establecimientos, englobando supermercados, hipermercados, establecimientos maxi descuento, *Cash & Carry* y todos los tipos de grandes almacenes, generales y especializados (ICEX, 2018)

En lo que se refiere al grupo El Corte Inglés, cabe destacar sobremanera su tercer puesto en el ranking mundial en cuanto a volumen de ventas, situándose sólo por debajo de los grandes estadounidenses *Macy's* y *Kohl's*. Sin embargo, a nivel europeo, El Corte Inglés ocupa la primera posición de dicho ranking, donde vamos a destacar a la francesa *Galeries Lafayette*, con un volumen de facturación de 4.500 millones de euros (Modaes, 2017)

Por otro lado, Isidoro Álvarez, siendo presidente del Grupo en la 52 edición de la asamblea general de la Asociación Internacional de Grandes Almacenes, de la cual el grupo fue anfitrión y organizador, señaló en su discurso de bienvenida que *“Todos los operadores compiten con el gran almacén. Y compiten de forma específica y directa las grandes tiendas especializadas. Eso obliga al gran almacén a una atención vigilante de su competencia, a la innovación permanente, a una mejora constante y a una tarea que me parece prioritaria en estas circunstancias: avanzar en la progresiva especialización de nuestros establecimientos.”* (Expansión, 2011)

Es por ello, que a la hora de “medir” la competencia actual y potencial del grupo, no se debe centralizar únicamente en grandes superficies, sino que, como bien dijo Isidoro Álvarez, cualquier tienda especializada, por pequeña que sea, ya supone una competencia directa para El Corte Inglés.

Por último, en cuanto a la distribución, al ser un país perteneciente a la Unión Europea, y que además es fronterizo con España, esta labor va a verse simplificada en cuanto a gestiones se refiere, ya que la mercancía se surtirá por medio terrestre a través de camiones.

De este modo, la valoración para este factor es de 3 puntos, ya que Galerías Lafayette va a ser un fuerte competidor a tener en cuenta, ya que tiene una importante cuota de mercado en el país.

### **3.2.2. México**

El segundo país seleccionado para realizar la posible inversión es México, un país latinoamericano que se caracteriza por ser uno de los países con menor porcentaje de personas desempleadas del mundo.

En primer lugar, vamos a analizar los factores contextuales, distinguiendo entre riesgo económico y político y diversidad cultural.

#### **3.2.2.1. Factores contextuales**

##### › *Riesgo económico y político*

Durante el año 2017, México tuvo un crecimiento de aproximadamente un 2%, dato muy positivo teniendo en cuenta que es la primera vez en cinco años que la economía mexicana crece por encima de lo previsto (El Economista, 2018a)

El aumento del crecimiento de la economía global y la recuperación de los precios del petróleo, han sido factores importantes a la hora de la consecución de los resultados económicos obtenidos del país, con unas previsiones de crecimiento que se espera superen al del pasado año.

A pesar de estas previsiones, existen ciertos riesgos que han de tenerse en cuenta, como es la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en el que participan Canadá, Estados Unidos y México, que, de obtenerse un resultado negativo, repercutiría en una disminución del porcentaje de crecimiento del país.

En cuanto al riesgo país, la prima de riesgo actualmente se sitúa en 834 puntos, un valor muy superior a la prima de riesgo española que se sitúa en 106 puntos. Esto es un factor negativo a la hora de valorar México como posible ubicación para la apertura de un nuevo centro, ya que el riesgo económico es elevado (Datos Macro, 2018)

Además, la agresiva política de inmigración del actual presidente de los Estados Unidos hace que exista mucha incertidumbre sobre el futuro de los lazos con dicho país, lo cual hace que el riesgo económico aumente.

Por último, en lo que se refiere al marco político, México es una república federal basada en una democracia presidencial. El poder ejecutivo reside en el presidente, que es Jefe de Estado y Jefe de Gobierno. A su vez también es el Comandante Supremo de las Fuerzas Armadas, el sufragio efectivo es la forma de elección y no cabe la posibilidad de ser reelegido. Por otro lado, el poder legislativo reside en el Congreso de la Unión que a su vez se divide en la Cámara de Diputados y el Senado de la República.

A modo de conclusión estableceremos para este factor una valoración de No Aceptable, fundamentalmente debido a la incertidumbre existente que hace que las inversiones tengan un riesgo superior, lo que repercute en un aumento de coste y un riesgo económico elevado.

#### › *Diversidad cultural*

México es un país perteneciente a Latinoamérica, con una población de 129 millones de personas, cuya religión es mayoritariamente el cristianismo y en donde el 93 % de la población habla castellano (Datos Macro, 2018).

Las similitudes culturales entre España y México son amplias, desde la lengua, hasta la ciencia, el arte y la cultura, donde las raíces profundas compartidas conforman una memoria y un futuro compartido. Además, la alianza entre estos dos países en materias como la educativa, técnica o científica, se encuentra en una etapa activa y en continua innovación.

De este modo, y teniendo en cuenta que la cultura de México es la hispano-católica, podemos concluir que, en el fondo, no existe diferencias culturales entre ambos países, aunque no debemos pasar por alto que existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta, como, por ejemplo, el ritmo de vida o los gustos culinarios. Es por ello que la valoración para este apartado es Aceptable.

### 3.2.2.2. Ajuste producto – mercado

En segundo lugar, vamos a analizar el ajuste producto- mercado que se tendría que realizar, distinguiendo ajuste producto, tamaño del mercado y crecimiento y, por último, la estructura competitiva.

#### › *Ajuste producto*

Como ya hemos comentado en el apartado relacionado con la diversidad cultural, la cultura hispano- católica del país hace que el ajuste de los productos que ofrece El Corte Inglés sea menor, dado que, el idioma es el mismo, el idioma del etiquetaje no tiene que sufrir apenas transformaciones.

Por otro lado, en México están comenzando a darse los llamados *malls*, que son centros comerciales que ofrecen entretenimiento para todas las edades, servicios médicos (los servicios de estética están muy demandados en los países latinoamericanos) y pasatiempos. En esta línea, el fin último de los clientes no es ir de compras, sino pasar el día en el centro comercial, lo cual es un aspecto a tener en cuenta si se quiere mostrar atracción hacia los clientes (El Economista, 2017). Este tipo de centros comerciales puede servir al Grupo para entrar en el nuevo mercado de manera más innovadora para el país, por lo que supondrá una atracción para el cliente.

De este modo, ofreceremos al cliente todo tipo de actividades que hagan que su estancia en el centro cumpla con sus expectativas, y dado que la estancia se prevé duradera, se ofrecerán amplios servicios culinarios y arte latinoamericano, por lo que la valoración para este apartado va a ser de 4 puntos.

#### › *Tamaño mercado y crecimiento*

México, con capital en Ciudad de México, cuenta con una población que asciende a 129.163.276 millones de personas, y una superficie territorial de 1.964.30 km<sup>2</sup>. Su deuda pública el año 2016 fue del 56,81% de su PIB, lo cual se traduce en que la deuda per cápita por habitante fue de 4.335€, con una variación anual del IPC, que en julio de 2018 fue del 4,8% (Datos Macro, 2018).

En lo referente al mercado laboral, México es uno de los países con menor porcentaje de desempleo en el mundo. Sin embargo, esta baja tasa de desempleo incluye a los llamados “trabajadores informales”, es decir, personas que carecen de contrato laboral. El salario medio es de los más bajos, los habitantes mexicanos tienen un nivel de vida muy bajo, situándose en el puesto 193 de 196 en el ranking mundial de PIB per Cápita.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el desempleo y el número de trabajadores informales crecerán durante el año 2018. Además, según el Informe de Evaluación de Política de Desarrollo Social (2018), más del 50% de los jóvenes mexicanos trabaja en empleos informales y con bajos salarios, por lo que, como el 10,3% de las personas acaba por inventarse un Curriculum para aumentar sus posibilidades de encontrar un empleo formal (El Economista, 2018b).

Por último, en cuanto al poder adquisitivo, cabe destacar el siguiente artículo publicado en el diario digital El Economista, en donde se resalta lo siguiente: “*México, noveno país más dinámico en el mercado de lujo*”.

En este artículo se afirma que el mercado de lujo mexicano aumentó en 6 puntos durante el año 2016, situando al país como la “*novena industria más dinámica a nivel mundial*”.

De acuerdo a los datos ofrecidos en este apartado, podemos concluir que mientras ciertos factores indican mejoría, hay otros que indican lo contrario, por lo que la valoración para este factor va a ser de 3 puntos.

#### › Estructura competitiva

Centrándonos en el sector terciario, el cual incluye el transporte, comunicaciones, servicios financieros, restaurantes, hoteles y el comercio, entre otros, destacaremos que es este último el que más aporta al PIB del país, con un porcentaje del 18,7%, siendo el sector que más aporta de los anteriormente mencionados.

Dentro del comercio, destacamos que es el comercio al por menor el que está más extendido en México, aumentando cada vez más el peso de los grandes almacenes, por lo que el riesgo de competidores potenciales para El Corte Inglés en el caso de elegir a México como destino de la inversión se verá aumentado. Sin embargo, a pesar del crecimiento de estos, se estima que al menos el 50% de las ventas es llevado a cabo por comercios detallistas tradicionales (ICEX, 2018)

Entre los principales competidores ante los cuales se va a encontrar El Corte Inglés, nos encontramos con el gigante estadounidense Sears, que mientras en Estados Unidos está cerrando establecimientos para paliar los altos intereses generados por su elevada deuda, en México, continúan las aperturas de nuevos centros, con una inversión de 2.300 millones de pesos, repartidos en nuevas aperturas, remodelaciones y ampliaciones. El Grupo Sanborns, al cual pertenece Sears, aumentó sus ventas en México en un 3.8%, afianzando así su imagen de marca en el país azteca (Forbes, 2018)

Por último, en cuanto a los proveedores y la distribución de la mercancía, dada la localización del país, y la distancia respecto al país de origen, deberemos buscar y establecer acuerdos con proveedores y fabricantes en el país de destino con el fin de abaratar costes y poder ser más competitivos, sin dejar de continuar en consonancia con la filosofía de la empresa.

Como conclusión, la valoración que hemos creído conveniente es un 3, ya que los grandes almacenes están empezando a cobrar mucho peso en el país, lo que hace que se trate de un mercado atractivo, que ya cuenta con grandes competidores.

### **3.2.3. Emiratos Árabes Unidos**

El tercer país seleccionado para realizar la posible inversión es Emiratos Árabes Unidos, un país situado en Asia Occidental, donde dentro del sector de manufacturas de consumo, existen muchas oportunidades de negocio, dado que, a pesar de ser un mercado pequeño, el gasto por persona es un factor importante a tener en cuenta, sobre todo en artículos de moda y belleza, pero también en bienes para el hogar y alimentación.

En primer lugar, vamos a analizar los factores contextuales, distinguiendo entre riesgo económico y político y diversidad cultural.

### 3.2.3.1. Factores contextuales

#### › *Riesgo económico y político*

En lo que a la economía del país nos referimos, Emiratos Árabes Unidos es la economía número 23 por volumen de PIB, con una deuda el año 2016 del 20,7% de su PIB. Su PIB per Cápita en el año 2017 ascendió a 36.026€, lo cual ya es un indicador del elevado nivel de vida situándose en el puesto 20 de un total de 196 países en el ranking de PIB per Cápita (Datos Macro, 2018).

La crisis del petróleo sufrida en el 2014 hizo que la economía del país decreciera, y las consecuencias se siguen observando; mientras que el crecimiento del año 2016 fue del 3%, en el año 2017 este crecimiento fue del 1,7%. Sin embargo, las previsiones para el año 2018 son buenas, y se prevé que este crecimiento alcance el 3,4%, según FMI. (IVEX, 2013)

En cuanto a la tasa de desempleo, es una de las más bajas de medio Oriente, dado que más del 85% de fuerza laboral, no son residentes del país, sino que son extranjeros, lo que hace que su tasa de desempleo se sitúe en un 1,6%. (Santander Trade, 2018).

Por último, en lo que al marco político nos referimos, la forma de gobierno es una federación, compuesta por los siguientes 7 emiratos: Abu Dhabi, Ajman, Dubai, Fujairah, Ras al Khaimah, Sharjah y Umm al-Qaiwin. El poder ejecutivo reside en el emir, que es quien gobierna cada emirato, y posee su administración, pero existe el Consejo Supremo de los emires, que abarca los poderes ejecutivo y legislativo, y es la autoridad suprema de Emiratos Árabes Unidos (Santander Trade, 2018)

A modo de conclusión, las previsiones económicas y de crecimiento son positivas, y dado que es la 20ª economía por volumen de PIB y su tasa de desempleo es de las más bajas de medio Oriente, la valoración de este apartado es de Aceptable.

#### › *Diversidad cultural*

Del total de la población de Emiratos Árabes Unidos, el 76% es musulmana, el 9% cristiana, y el 15% restante pertenece a otras religiones. Su lengua oficial es el Árabe, pero también se hablan otras lenguas, como el Persa, Urdu e Hindi, dado que, como ya hemos dicho anteriormente, el 85% de su población es extranjera.

Dado que la diversidad cultural es claramente visible entre el país de origen, España y el de destino, debemos de tener en cuenta ciertos factores a la hora de tratar con los emiratíes, sobre todo en cuestión de negocios.

Por un lado, se trata de un mercado en el que las relaciones personales son de mucha importancia. Se trata de un país en el que es difícil disponer de la información que muchas veces se necesita, por lo que cobra mucha fuerza el establecer lazos locales bien posicionados. De este modo, a través del establecimiento de contactos y relaciones, la empresa transmite su compromiso con el mercado y obtiene la información que necesita para poder posicionarse adecuadamente en él (ICEX, 2018).

Por otro lado, también se valora muy positivamente el poder aportar referencias de proyectos y actuaciones comerciales que se hayan llevado a cabo en el propio país, como muestra de la capacidad de adaptabilidad a la cultura y al trato con los árabes, dada la diversidad cultural que como hemos dicho, existe.

Esto último, puede ser un gran punto a favor para la empresa, dado que Sfera, que forma parte del grupo El Corte Inglés, ya está presente en el país, concretamente en Abu Dabi, por lo que valoraremos este aspecto como Aceptable, a pesar de que la diversidad cultural sea notoria.

### 3.2.3.2. Ajuste producto – mercado

En segundo lugar, vamos a analizar el ajuste producto- mercado que se tendría que realizar, distinguiendo ajuste producto, tamaño del mercado y crecimiento y, por último, la estructura competitiva.

#### › *Ajuste producto*

Dado el alto grado de diversidad cultural existente entre el país de origen, España, y el de destino, Emiratos Árabes Unidos, los ajustes que se van a tener que llevar a cabo tanto en los productos como en los servicios van a ser cuantiosos.

En primer lugar, dadas las condiciones del país deberemos de ser flexibles para adaptarnos a las exigencias en precio, volumen de pedido y plazos de entrega. Además, el idioma de los negocios es el inglés, por lo que deberemos manejar el idioma con fluidez, pero lo idóneo sería hablar en árabe.

Por otro lado, deberemos tener en cuenta y sobre todo respetar la mezcla de culturas y sensibilidades, por lo que deberemos tener en cuenta la tradición local a la hora de vestir. Sin embargo, este aspecto solo afecta cuando se acude a lugares públicos y concurridos, y no a la venta de productos, por ejemplo, en cuanto a moda, en productos que podría parecernos que allí no tendrían cabida, como son artículos de lencería, o prendas con las cuales se enseñen las piernas o los hombros, para el caso de las mujeres; una cosa es como visten en la calle, y otra muy distinta, como visten en sus casas.

En cuanto a las fiestas, dado que se trata de un país mayoritariamente musulmán, sus fiestas más importantes son el Ramadán, que tiene una duración de un mes, pero no tiene una fecha fija, dado que cada año empieza más o menos dos semanas antes, y durante el cual se adecúan los horarios de apertura. La segunda fiesta más importante es el día nacional, que es el 2 de diciembre, y que celebra la formación de los Emiratos Árabes.

Otro aspecto que se debe de ajustar es el idioma. Siendo lo idóneo que todo esté escrito tanto en árabe, como en inglés, ya que es un país en el que el turismo cobra mucha importancia, sobre todo el turismo de lujo. De este modo, se deberá ajustar cartelería, etiquetaje, etc.

A modo de conclusión, dado el grado de ajustes que van a tener que ser llevados a cabo tanto en los productos como en los servicios ofrecidos, la valoración para este apartado será de 3 puntos.

› *Tamaño mercado y crecimiento*

Emiratos Árabes Unidos, es una federación de siete países situada en Asia Occidental, con una superficie de 83.600€. Su población asciende a 9.400.145 personas, de las cuales el 11,60% se corresponde con población local, y el resto, 88,40%, población extranjera (Datos Macro, 2018). Esta elevada tasa de población extranjera, como ya hemos dicho anteriormente, convierte al país en el país con mayor porcentaje de inmigrantes.

Centrándonos en las importaciones del país, durante el 2016 la cifra ascendió a 196 millones de dólares, de los cuales 1,67 millones provinieron de España, lo cual le convierte en el país número 20 del mundo en cuanto a importación, con una tasa de crecimiento promedio de un 1,1% anual durante los últimos cinco años. (The Observatory of Economic Complexity, 2018).

En lo que al mercado laboral se refiere, como ya hemos dicho anteriormente, la tasa de desempleo del país es una de las más bajas de medio Oriente, dado que más del 85% de la fuerza laboral no son residentes del país, sino que son extranjeros, lo que hace que su tasa de desempleo se sitúe en un 1,6%. (Santander Trade, 2018)

Por último, las características del consumidor emir, son: 30 años de edad media, joven y rico. Con un gran poder adquisitivo, el 41% de los ingresos están destinados a la vivienda, el 13,9% a la alimentación, y el 9,3% al transporte, lo cual es un factor beneficioso para el sector en el que operamos. (Santander Trade, 2018)

Como conclusión para establecer una valoración para este apartado, debido al atractivo del mercado y al elevado poder adquisitivo de la población, este factor va a contar con la puntuación máxima, 5.

› *Estructura competitiva*

El principal competidor al que se va a enfrentar El Corte Inglés es el centro comercial Dubái mall, que, desde su apertura en el año 2008, se convirtió en el centro comercial más grande y visitado del mundo. Este centro comercial tiene una extensión de 111 hectáreas y más de mil tiendas (Civitas Dubai, 2018).

Por un lado, las tiendas se adaptan a todos los gustos y presupuestos, pasando de grandes firmas a otras firmas *low-cost*. Los tipos de tiendas que ofrecen van desde tiendas de moda y complementos a librería y papelería, joyería, menaje del hogar y electrónica, entre otros. Adicional a las tiendas, el Dubái mall ofrece servicios de ocio tales como pista de patinaje sobre hielo, cine y un acuario.

Este último aspecto hace que, en cuanto a los productos y servicios ofrecidos, el Dubái Mall sea el principal competidor de El Corte Inglés, con la adición de que, al tratarse del centro comercial más grande del mundo, el flujo de clientes, principalmente turismo, sea aún mayor, lo cual puede ser un aspecto negativo para el grupo de no saber entrar en el mercado de manera competitiva.

A modo de conclusión, dado que en el país se encuentra el centro comercial más grande del mundo, el cual ofrece productos y servicios muy similares a los de El Corte Inglés, sumado al interés turístico que lleva consigo, consideramos que este factor negativo puede verse rebajado ubicando el nuevo centro en una



ciudad distinta a Dubái, ciudad donde se encuentra dicho centro comercial, por lo que la valoración va a ser de 4 puntos.

### 3.2.4. Matriz de selección de mercados

Una vez analizados los distintos destinos en los cuales queremos establecer la ubicación para la internacionalización del Grupo, y realizadas las pertinentes valoraciones, la matriz de selección de mercados obtenida es la siguiente:

**Tabla 3.3. Matriz de selección de mercados**

	Francia	México	Emiratos Árabes Unidos
<b>Factores contextuales</b> (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riesgo económico y político	A	NA	A
Diversidad cultural	A	A	A
<b>Ajuste producto – mercado</b> (1: muy desfavorable; 5: muy favorable)			
Ajuste producto	4	4	3
Tamaño mercado y crecimiento	4	3	5
Estructura competitiva	3	3	4
<b>Ponderación total</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

*Fuente: elaboración propia*

De las tres posibles ubicaciones, y una vez analizados y valorados todos los aspectos influyentes en la elección del destino, observando la matriz de selección de mercados podemos descartar México, ya que hemos dicho que su riesgo país es no aceptable.

De este modo, y una vez descartada la opción de México, nos encontramos con que Francia y Emiratos Árabes Unidos obtienen la misma calificación en factores contextuales, con una valoración de aceptable, tanto en riesgo económico y político como en diversidad cultural.

Sin embargo, en cuanto al ajuste producto – mercado, Emiratos Árabes Unidos supera a Francia en 1 punto, superando a Francia en tamaño de mercado y crecimiento y en estructura competitiva, por lo que consideramos que ubicar el nuevo centro en Emiratos Árabes Unidos es la mejor opción, dado el crecimiento y atractivo del mercado en ese país, el elevado poder adquisitivo de la población, y la elevada tasa de turismo existente.

### 3.3. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Para la elección del método de entrada en el país vamos a seguir, por un lado, el modelo basado en la Teoría económica de los Costes de Transacción, y por otro lado también el modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas.

En primer lugar, siguiendo el modelo de la Teoría económica de los Costes de Transacción, a partir de ahora TCT, cuyo objetivo es analizar cuál es la forma de entrada más eficiente en costes al aprovechamiento de una ventaja competitiva en un mercado

extranjero, se analizan el riesgo país, la distancia cultural, el potencial del mercado y los activos intangibles.

En cuanto al riesgo país, ya hemos visto anteriormente en el *Análisis de los factores contextuales* de Emiratos Árabes Unidos, que se trata de un riesgo bajo, dadas las previsiones y estadísticas de crecimiento. Este hecho conlleva un aumento de la probabilidad de adoptar un método de entrada con un grado de control y compromiso superior.

Por otro lado, la distancia cultural, que también hemos visto anteriormente en el *Análisis de los factores contextuales* de Emiratos Árabes Unidos, es amplia, pero, sin embargo, el Grupo El Corte Inglés ya cuenta con una tienda de Sfera en Abu Dabi, por lo que, en un mercado en el que las relaciones personales son de mucha importancia, el Grupo ya cuenta con lazos locales en el país y puede aportar referencias sobre la capacidad de adaptabilidad a la cultura y al trato con los árabes.

De este modo, a pesar de que la distancia cultural es elevada, lo cual supondría una disminución de la probabilidad de utilizar un método de entrada al país con un mayor grado de control y compromiso, se compensa con el bajo riesgo país que posee Emiratos Árabes Unidos.

En lo relacionado con el potencial de mercado, dada la experiencia con la que ya cuenta el Grupo gracias a su marca Sfera, que como hemos dicho anteriormente, ya está presente en Abu Dabi, hace que el desconocimiento del mercado de destino se minimice, lo cual lleva consigo un aumento de la probabilidad de adoptar un método de entrada con un mayor grado de control y compromiso.

Por último, en cuanto a los activos intangibles, tal y como extraemos de las Cuentas anuales del ejercicio 2016, en el Balance de Situación a 28 de febrero de 2017, disponible en el Informe Financiero 2016 de El Corte Inglés, S.A.:

*Al cierre del ejercicio 2016 la Sociedad tenía los elementos del inmovilizado intangible totalmente amortizados que siguen en uso, conforme a la siguiente tabla:*

**Tabla 3.4. Inmovilizado Intangible. Balance de situación a 28 de febrero de 2017**

<b>ACTIVO</b>	<b>Ejercicio 2016</b>	<b>Ejercicio 2015</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9.872.387</b>	<b>10.037.598</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>398.503</b>	<b>380.175</b>
<i>Concesiones administrativas</i>	52.331	54.782
<i>Propiedad Industrial</i>	19.747	22.485
<i>Fondo de Comercio</i>	1.069	2.138
<i>Aplicaciones informáticas</i>	325.302	300.698
<i>Derechos de traspaso</i>	54	72
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>12.607.239</b>	<b>12.690.058</b>
	<i>Importes en miles de euros</i>	

Fuente: Informe Financiero El Corte Inglés 2016

De esta tabla podemos destacar que el 96% del inmovilizado intangible en el Ejercicio 2016 se corresponde con Aplicaciones Informáticas, es decir, desarrollos de aplicaciones necesarias para la realización de la actividad de la Sociedad, de este modo, podemos concluir que dada la importancia que tiene da la Sociedad a los activos intangibles, la probabilidad de utilizar un método de entrada con mayor control se incrementa.

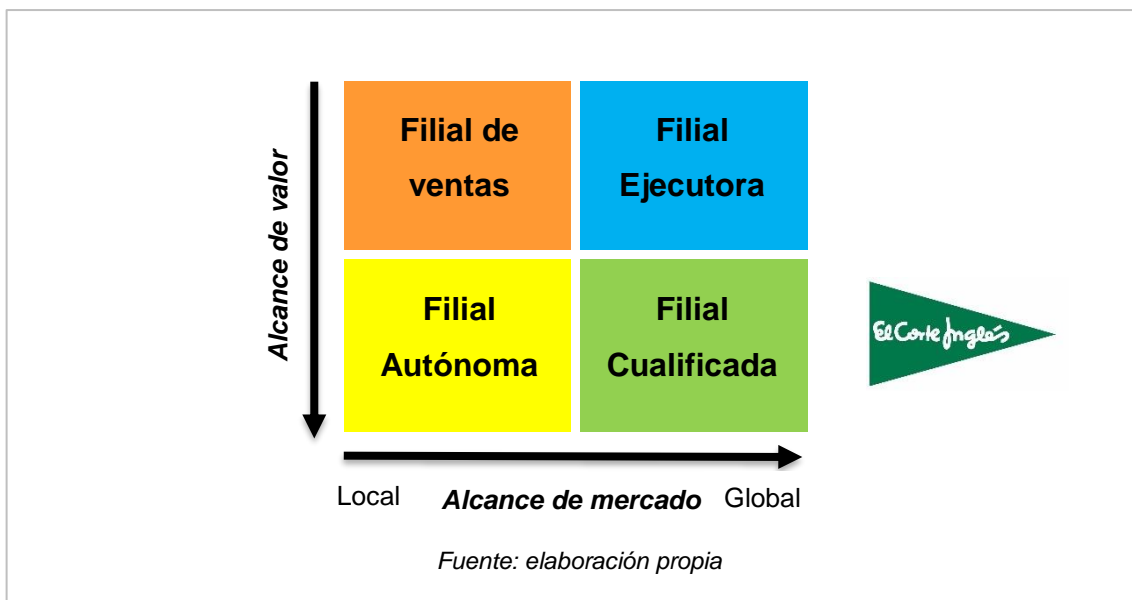
En segundo lugar, ya hemos dicho que también se va a seguir el Modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas, a partir de ahora TCO. Este modelo se fija en el tamaño de la organización, indicando que cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, mayor grado de control y compromiso será capaz de asumir y tendrá más posibilidades de obtención de recursos.

Otro factor que se debe analizar según el modelo TCO es la experiencia internacional, que como ya hemos dicho anteriormente, está cubierta gracias a la tienda de Sfera en Abu Dabi, lo cual está relacionado positivamente con los métodos de entrada con un grado de control mayor.

Ya, por último, la naturaleza del *know how* es un factor que también aumenta la probabilidad de utilizar formas de entrada con mayor control, lo cual, en este caso, está relacionado con la experiencia internacional de la cual hemos hablado en el párrafo anterior.

Una vez analizados los factores de estos dos modelos, hemos concluido que el método de entrada a Emiratos Árabes Unidos va a ser un método a través del cual el Grupo tenga un elevado grado de control y compromiso. Se va a tratar de una inversión directa en solitario a través de una filial, concretamente, una filial cualificada.

**Gráfico 3.1. Tipos de filiales**



Este tipo de filiales, tienen un alcance global y realizan todas las actividades de valor de la empresa, trabajando coordinadamente con la matriz para desarrollar e implementar la estrategia, lo cual consideramos que es el método de entrada más óptimo para El Corte Inglés en este país.

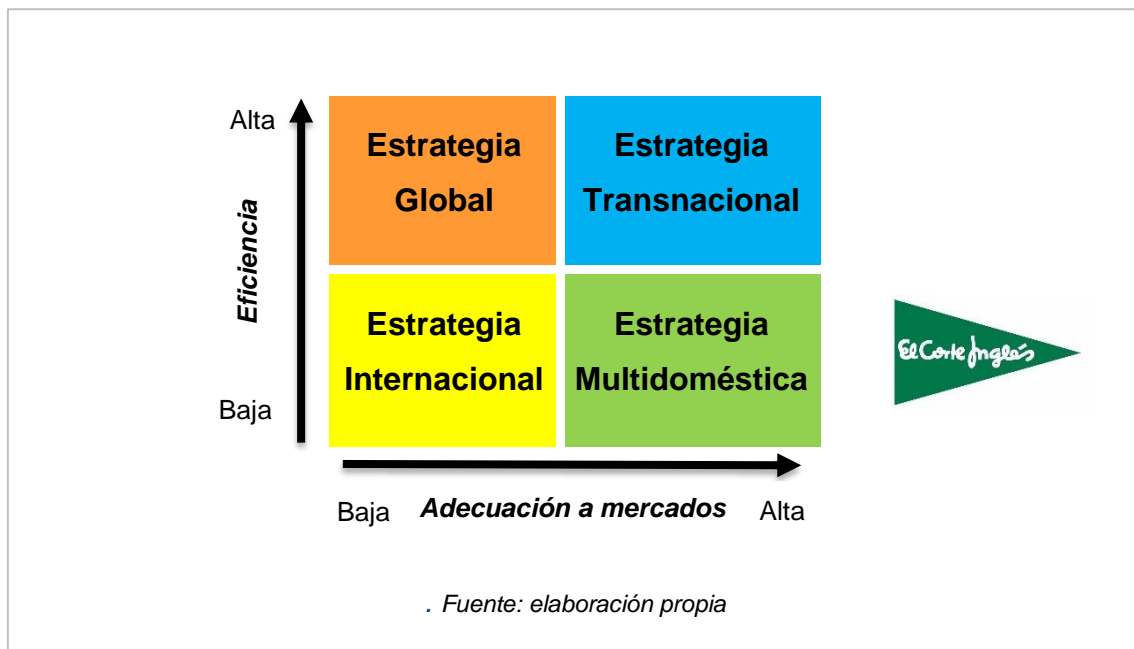
## 4. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

En este apartado sobre la gestión de la empresa multinacional vamos a establecer cuál es la mejor estrategia de internacionalización para llevar a cabo el proceso. También analizaremos qué tipo de cultura corporativa sigue El Corte Inglés y cómo lleva a cabo la gestión de los recursos humanos.

### 4.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez seleccionado el método de entrada en el nuevo país, se debe definir cuál va a ser la estrategia de internacionalización que va a seguir la empresa y sobre la cual van a ceñirse sus objetivos.

**Gráfico 4.1. Tipos de estrategias de internacionalización**



La estrategia de internacionalización más adecuada a El Corte Inglés sería la estrategia multidoméstica, ya que se caracteriza por la modificación y adaptación de los activos de la empresa a cada mercado, es decir, que en función del mercado en el que se encuentre operando tendrá una estrategia de diferenciación diferente.

La estrategia multidoméstica se suele dar cuando se da un fuerte componente cultural en el mercado de destino, y, además, en ese mercado, los gustos y hábitos de consumo están muy relacionados con la cultura del país. Éste es el caso de Emiratos Árabes Unidos, donde la mayoría de la población es musulmana, con una cultura muy distinta de la cultura del país de origen, por lo que El Corte Inglés deberá de adaptar su oferta comercial.

Otra característica de las empresas multidomésticas es que las filiales dependen en gran medida de los recursos locales de los que disponen, por lo que se deben establecer relaciones en el entorno y adoptar las pautas de comportamiento propias del país de

destino. Esta característica también se adapta al caso de El Corte Inglés, tal y como hemos visto anteriormente en el apartado “*Ajuste producto*” de Emiratos Árabes Unidos.

De este modo, a modo de conclusión, la estrategia multidoméstica es la que mejor se adapta a la situación de El Corte Inglés, cumpliendo con una adecuación al mercado elevada, y de momento, con una eficiencia baja. En el caso de que El Corte Inglés continúe con su internacionalización, y vaya penetrando en nuevos mercados, esta estrategia podría pasar a ser una estrategia transnacional.

## 4.2. CULTURA CORPORATIVA

Ética, confianza, garantía, atención, dignidad, igualdad, sostenibilidad, proximidad y solidaridad, son las nueve palabras en las que puede resumirse la cultura empresarial que promueve el Grupo, y que conlleva el compromiso de la responsabilidad social del mismo.

Como podemos observar, estas nueve palabras se corresponden también con los objetivos empresariales del Grupo que previamente hemos analizado en el Análisis primario de la empresa, por lo que podemos decir que tanto los objetivos del Grupo como la cultura empresarial van alineados en la misma dirección.

Además, durante el año 2017, el Grupo puso en marcha el Código Ético, el Canal Ético y el Estatuto de la Función de Cumplimiento Normativo, los cuales pueden definirse como mecanismos para aumentar las garantías del cumplimiento de las normas éticas del grupo, las cuales vienen recogidas en el Código Interno de la compañía.

De este modo, la cultura corporativa de El Corte Inglés establece unos objetivos y unos patrones de conducta a seguir, en los cuales el principal protagonista es el consumidor final. Además, gracias a su cultura empresarial, se crea un sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de sus empleados que va a repercutir directamente en el desarrollo de su trabajo y en su ambiente laboral.

Como hemos dicho anteriormente, El Corte Inglés en su división de grandes almacenes solo está presente como tal en España y Portugal, donde cuenta con dos centros. Dada la proximidad geográfica con el país de origen, se podría decir que sigue una cultura corporativa etnocéntrica, siguiendo los intereses de la matriz. Sin embargo, a la hora de internacionalizarse y como es el caso, en Emiratos Árabes Unidos, esta cultura corporativa debe evolucionar, en un primer momento, a una cultura policéntrica.

La característica fundamental de la cultura policéntrica es que el plan de acción se adapta acorde a las necesidades de la cultura de destino, siendo el objetivo básico global la aceptación por parte del cliente de nuestra compañía, la cual para él es desconocida, por lo que nuestros esfuerzos se centrarán primeramente en este aspecto.

Para conseguir el objetivo principal, la estrategia a seguir sería una estrategia de sensibilidad nacional, generando confianza en el cliente y adaptándonos a la cultura del país de destino, es decir, a la cultura musulmana en este caso. Además, los beneficios generados por la actividad en el país serán reinvertidos en el mismo, dotando así de mejoras el nuevo centro.

A modo de conclusión, consideramos que la cultura corporativa a seguir en este proceso de internacionalización es la cultura policéntrica, ya que es la que mejor se adapta a nuestras necesidades.

### **4.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En lo que a la Gestión de recursos humanos se refiere, el Grupo cerró el año 2017 con un total de 92.078 empleados, de los cuales el 94% en España y el 87% con contrato fijo, tal y como aparece en su Informe No Financiero 2017.

La consecución de un equipo comprometido se lleva a cabo a través de la atracción y retención del talento, del desarrollo profesional, a través de unas mejores prácticas laborales, a través de la integración y diversidad, a través de la igualdad de género y la conciliación familiar y a través de un entorno de trabajo seguro y saludable.

#### *Atracción y retención del talento*

El Grupo apuesta por la creación de empleo estable y de calidad, estimulando el talento y fomentando la recompensa al esfuerzo personal. Durante el año 2017, 998 empleados promocionaron internamente a puestos con mayores responsabilidades, un porcentaje algo superior al 1% sobre el total de la plantilla, lo cual hace eco de uno de los valores de su política de recursos humanos.

Además, de las contrataciones realizadas durante el 2017, el 51% se corresponde con personas menores de 30 años, lo cual nos indica que el Grupo tiende a atraer y retener el talento joven.

#### *Desarrollo personal*

El Grupo apuesta por la formación continua haciendo de sus profesionales especialistas en su área. La formación es fundamental para la organización, ya que aporta el valor que hace que nos diferenciamos de nuestros competidores.

La duración media de los cursos formativos presenciales del año 2017 ha sido de 9,3 horas y se han llevado a cabo un total de 15.489 actividades formativas, pero también se han llevado a cabo formaciones online en las cuales han participado 356.413 alumnos. Para ello, el Grupo realizó una inversión en formación de 22 millones de euros.

#### *Mejores prácticas laborales*

El Grupo lleva a cabo un importante esfuerzo para que sus empleados gocen de todos sus derechos y libertades que aparecen reflejados en los respectivos convenios colectivos, en su mayoría, el Convenio Colectivo de los Grandes Almacenes.

Además, la Organización desde sus inicios ha facilitado a sus empleados determinados beneficios sociales como el seguro de vida colectivo o ayudas al estudio a través de becas para los hijos de los empleados, entre otros.

#### *Integración y diversidad*

Cerca de 1.000 empleados con capacidades especiales trabajan actualmente el Grupo, fomentando de este modo la inclusión laboral de personas con capacidades especiales, contando con acuerdos de colaboración con 55 Centros Especiales de Empleo.

Por otro lado, otro aspecto muy importante es la diversidad cultural, que enriquece al Grupo y por lo que hace que a día de hoy cuente con 4.700 empleados extranjeros formando parte de su equipo, tanto en España como en Portugal.

#### *Igualdad de género y conciliación familiar*

En la actualidad, el Grupo cuenta con 8 Planes de Igualdad acordados con todas las organizaciones sindicales. El objetivo de estos planes no es otro que lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, logrando que nuestros empleados sean más valorados.

#### Entorno de trabajo seguro y saludable

Dada la importancia para el Grupo de la seguridad y salud laboral de sus empleados, además de los exámenes de salud que se realizan cada año se realizan acciones complementarias orientadas a la mejora de la salud de los empleados, como, por ejemplo, campañas de sensibilización y detección del cáncer de mama o la promoción del ejercicio, entre otros.

Una vez analizada la Política de recursos humanos de la organización, vamos a proceder a determinar que orientación debería de seguir el grupo a la hora de la internacionalización.

En primer lugar, nos encontramos con la orientación etnocéntrica, la cual vamos a descartar ya que, dada la ubicación del caso que nos conlleva, existen barreras muy difíciles de sobrepasar para un empleado local del país de origen, como la barrera del idioma, ya que es difícil encontrar empleados en el país de origen con conocimientos de árabe, y, por otro lado, la barrera cultural.

Es por ello, que, una vez descartada la orientación etnocéntrica, nos encontramos con la orientación policéntrica, la cual se basa en la contratación de empleados locales del país de origen.

Esta orientación tiene como ventajas principales el conocimiento pleno del idioma y la cultura del país, la reducción de costes salariales para el Grupo, y el fomento de la aceptación de la empresa, que anteriormente ya hemos mencionado como base fundamental de la cultura policéntrica que hemos decidido seguir, y que además va a hacer que el personal local se motive a unirse a nuestro equipo.

A modo de conclusión, podemos decir que la orientación policéntrica es la más idónea para entrar en este nuevo mercado, como es Emiratos Árabes Unidos, donde como ya hemos dicho anteriormente la aceptación por parte de la población local es vital para el éxito de la inversión.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de este documento, centrado en la elaboración de un plan de internacionalización para El Corte Inglés, hemos podido observar como del análisis interno podemos extraer varias fortalezas con las que cuenta la compañía. Estas son, por un lado, las relacionadas con el área comercial, es decir, su imagen de marca, muy consolidada en España, la publicidad y la fuerza de ventas. Otra área que se constituye como una fortaleza es el área tecnológica a través de la inversión en Investigación y desarrollo. Dentro del área de recursos humanos nos encontramos con el clima social y el nivel de formación que la empresa ofrece a sus empleados, así como el área de dirección y organización, donde destacamos su cultura empresarial como fortaleza.

Una vez realizado el análisis interno, hemos concluido que El Corte Inglés tiene motivos para proceder a su internacionalización, por lo que hemos propuesto un plan de internacionalización valorando tres opciones distintas de ubicar la inversión. Una vez analizados los factores contextuales y los factores de ajuste a través de la matriz de selección de mercados, hemos concluido que el mejor destino para la inversión es Emiratos Árabes Unidos. Una vez decidido el destino, se decide el método de entrada en el país, en este caso, inversión directa en solitario a través de una filial cualificada basándonos en la TCT y en la TCO.

La estrategia a seguir en este plan de internacionalización es la estrategia multidoméstica, ya que es la que mejor se adapta a la situación de El Corte Inglés, cumpliendo con una adecuación al mercado alta y una eficiencia baja.

Finalmente, destacaremos que el presente Trabajo Fin de Máster cuenta con las siguientes limitaciones: en primer lugar, la búsqueda de información, ya que a nivel usuario es complicado acceder a toda la información necesaria para acometer un plan de internacionalización. En segundo lugar, limitación de espacio, ya que dada la limitación de 15.000 palabras recogidas en la normativa de TFM de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cantabria, se ha tenido que prescindir de ciertas partes, como la ética empresarial.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

CIVITATIS DUBAI, 2018. *Dubai Mall*. [ Consulta: 29 agosto 2018] Disponible en: <https://www.disfrutadubai.com/dubai-mall>

CÓDIGO ÉTICO GRUPO EL CORTE INGLÉS 2018. [ Consulta: 19 septiembre 2018] Disponible en: <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2018/01/30/codigo-etico-27sept2017.pdf>

DATOS MACRO, 2018. *Países y datos*. Expansión. [ Consulta: 5 septiembre 2018] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com>

DW, 2018. “*La economía francesa registra su mayor crecimiento en 6 años*”. 30 de enero, 2018. [ Consulta: 23 julio 2018] Disponible en: <https://www.dw.com/es/la-econom%C3%ADa-francesa-registra-su-mayor-crecimiento-en-6-a%C3%B1os/a-42361076>

EAE BUSINESS SCHOOL. *Internacionalización*. [ Consulta: 28 abril 2019] Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/por-que-y-para-que-internacionalizar-mi-empresa>

EL CORTE INGLÉS, 2018. *Página web corporativa* [Consulta: 30 abril 2019] Disponible en: <https://www.elcorteingles.es>

EL ECONOMISTA, 2017. “*México, noveno país más dinámico en el mercado de lujo*”. 12 de junio, 2017. [Consulta: 31 julio 2018] Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-noveno-pais-mas-dinamico-en-el-mercado-de-lujo-20170613-0087.html>

EL ECONOMISTA, 2018a. “*México: panorama económico 2018*”. 10 de enero, 2018. [Consulta: 16 agosto 2018] Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Mexico-panorama-economico-2018-20180110-0125.html>

EL ECONOMISTA, 2018b. “*Atender alertas en el mercado laboral mexicano es una prioridad: OIT*”. 16 de agosto, 2018. [Consulta: 17 agosto 2018] Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/gestion/Atender-alertas-en-el-mercado-laboral-mexicano-es-una-prioridad-OIT-20180816-0046.html>

EL EMPRESARIO, 2018. “*Francia, aprueba en mercado laboral pero debe mejorar en la gestión del gasto público*”. 22 de marzo, 2018. [ Consulta: 6 agosto 2018] Disponible en: <https://www.elempresario.com/noticias/internacional/2018/03/22/francia-aprueba-mercado-laboral-pero-debe-mejorar-fiscalidad-81872-1093.html>

EL PAÍS, 2016. “*La expansión internacional silenciosa de El Corte Inglés*”. El 29 de agosto, 2016. [Consulta: 3 agosto 2018] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2016/08/27/actualidad/1472295725\\_262587.html](https://elpais.com/economia/2016/08/27/actualidad/1472295725_262587.html)

EL PAÍS, 2017. “*Dentro de las aulas de El Corte Inglés*”. 14 de mayo, 2017. [Consulta: 15 septiembre 2018] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/05/11/actualidad/1494496377\\_318566.html](https://elpais.com/economia/2017/05/11/actualidad/1494496377_318566.html)

EL PAÍS, 2018. “*El Corte Inglés gana 202 millones, un aumento del 25%*”. El 25 de julio, 2018. [Consulta: 14 mayo 2019] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2018/07/25/actualidad/1532530312\\_131671.html](https://elpais.com/economia/2018/07/25/actualidad/1532530312_131671.html)

EL PAÍS, 2019a. “*El comercio minorista creció en 2018 al menor ritmo desde 2013*” 30 de enero, 2019. [Consulta: 5 junio 2019] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/01/30/actualidad/1548834602\\_005834.html](https://elpais.com/economia/2019/01/30/actualidad/1548834602_005834.html)

EL PAÍS, 2019b. “*El Corte Inglés eleva su beneficio un 28% hasta los 258 millones de euros*”. 28 de junio, 2019. [Consulta: 28 junio 2019] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/06/28/actualidad/1561722383\\_788115.html](https://elpais.com/economia/2019/06/28/actualidad/1561722383_788115.html)

EMPRENDE PYMES. *Internacionalización empresarial*. [Consulta: 2 mayo 2019] Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/internacionalizacion-empresarial>

ESCUELA INTERNACIONAL DE PROFESIONALES Y EMPRESAS, 2018. “*¿Qué es la cultura empresarial y por qué es tan importante?*”. [Consulta: 15 abril 2019] Disponible en: <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>

ESTUDIAR EN FRANCIA. *Cultura y tradiciones*. Universia España. [Consulta: 25 julio 2018] Disponible en: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/francia/vivir/cultura-tradiciones/889>

EXPANSIÓN, 2011. “*El corte Inglés está en el camino de la especialización*”. Diario Expansión. 21 de octubre, 2011. [Consulta: 18 marzo 2019] Disponible en: <http://www.expansion.com/accesible/2011/10/21/empresas/1319224928.html>

FORBES, 2018. “*Sears: bancarrota en EU, pero éxito con Slim en México*”. 27 de diciembre, 2018. [Consulta: 6 marzo 2019] Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/sears-eu-y-mexico-una-marca-y-dos-historias-distintas/>

FORMAGRUPPO, 2019. *La importancia de la formación en la empresa*. [Consulta: 5 junio 2019] Disponible en: <http://formagrupo.com/noticias/view/la-importancia-de-la-formacion-en-la-empresa>

ICEX ESPAÑA EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2018a. *Información de mercados*. [Consulta: 30 agosto 2018] Disponible en: <https://www.icex.es>

IMF BUSINESS SCHOOL, 2019. *La política de recursos humanos de El Corte Inglés*. [Consulta: 6 septiembre 2018] Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-politica-de-recursos-humanos-de-el-corte-ingles/>

INFOADEX, 2019. *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2019*. 20 de febrero, 2019. [Consulta: 3 junio 2019] Disponible en: <https://www.infoadex.es/home/estudio-infoadex-de-la-inversion-publicitaria-en-espana-2019/>

INFOBAE, 2018. “*Qué cambió en Francia tras un año de Emmanuel Macron como presidente*”. 13 de mayo, 2018. [ Consulta: 28 julio 2018] Disponible en: <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/05/13/que-cambio-en-francia-tras-un-ano-de-emmanuel-macron-como-presidente/>

INFORME NO FINANCIERO EL CORTE INGLÉS 2017. [ Consulta: 3 marzo 2019] Disponible en: <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2018/08/22/informe-no-financiero-eci-2017.pdf>

IVEX Instituto Valenciano de la Exportación, 2013. *Oportunidades de negocio en Emiratos Árabes Unidos*. Marzo 2013. [ Consulta: 15 agosto 2018] Disponible en: [http://www.iberglobal.com/files/2015/emiratos\\_ivex.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2015/emiratos_ivex.pdf)

LA RAZÓN, 2018. “*La importancia de la I+D*”. 15 de septiembre, 2018. [ Consulta: 25 mayo 2019] Disponible en: <https://www.larazon.es/economia/la-importancia-de-la-i-d-KF19854428>

LA VANGUARDIA, 2018. “*Francia, de nuevo en el ojo de la amenaza terrorista*”. 13 de mayo, 2018. [ Consulta: 3 agosto 2018] Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180513/443548211416/atentados-terroristas-yihadistas-francia-paris.html>

LEÓN NOTICIAS, 2017. “*El Corte Inglés promovió más de 3.000 acciones y proyectos sociales, culturales y deportivos en 2017*”. 6 de agosto, 2018. [ Consulta: 3 agosto 2018] Disponible en: <https://www.leonoticias.com/leon/corte-ingles-promovio-20180806190032-nt.html>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO, 2018. *La digitalización del Retail en España*. 17 de diciembre, 2018. [ Consulta: 3 junio 2019] Disponible en: <https://www.comercio.gob.es/es-ES/PDF/DIAGNO%CC%81STICO.V.1.pdf>

MODAES, 2017. “*El Corte Inglés ‘saca pecho’ en el ránking mundial de grandes almacenes en plena crisis del ‘brick’*”. 29 de agosto, 2017. [ Consulta: 20 mayo 2019] Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/el-corte-ingles-saca-pecho-en-el-ranking-mundial-en-plena-crisis-del-brick.html>

NAVAS y GUERRAS (2012) a: *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: CIVITAS. ISBN 978-84-470-4038-4. [ Consulta: 20 enero 2019]

NIELSEN, 2019. “*Cuatro de cada diez españoles cuando compran premium ya lo hacen online*”. 28 de febrero, 2019. [ Consulta: 25 mayo 2019] Disponible en: <https://www.nielsen.com/es/es/insights/article/2019/four-out-of-ten-spaniards-buy-premium-online/>

PLA BARBER Y LEÓN DARDER (2007) c: *Dirección de Empresas Internacionales*. Ed. PEARSON. [ Consulta: 8 marzo 2019]

RETAIL 360, 2018. “*La importancia de la marca en el sector retail de la moda*”. 6 de Julio, 2018. [ Consulta: 25 mayo 2019] Disponible en: <https://www.retail360.es/la-importancia-de-la-marca-en-el-sector-retail-de-la-moda/>

SANTANDER TRADE PORTAL 2018. *Analizar mercados*. [Consulta 1 septiembre 2018]  
Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com>

THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY, 2018. *Emiratos Árabes Unidos*.  
[Consulta: 27 agosto 2018] Disponible en:  
<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/are/>